

## Osservatorio UBI Welfare

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L'osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Euro 25,00



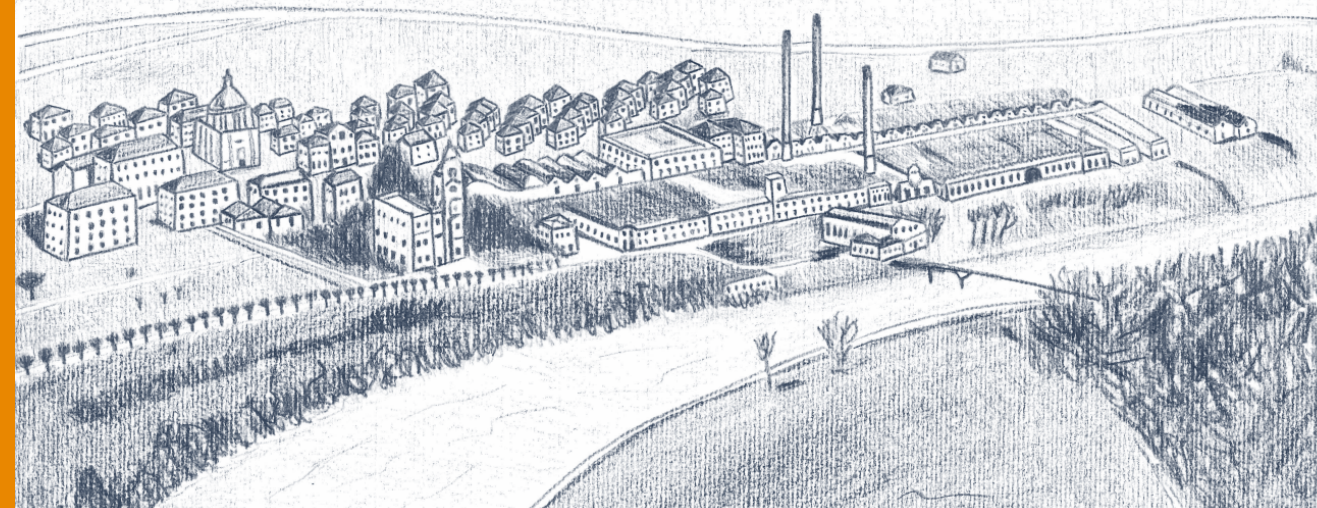
Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

ADAPT  
UNIVERSITY PRESS

# WELFARE *for* PEOPLE

*Primo rapporto su*

## IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA



## ADAPT

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di “fare Università” costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

UBI  Banca

ADAPT  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

I ricavi delle vendite del volume verranno integralmente destinati al finanziamento di borse di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT

*L'immagine della copertina, realizzata da Lavinia Serrani, è una libera rivisitazione di una rappresentazione storica del villaggio industriale di Crespi d'Adda, una delle più importanti testimonianze al mondo delle prime forme di welfare aziendale. Un modello di "città ideale del lavoro", è stato scritto. Una immagine che bene rappresenta ai nostri occhi, anche in termini urbanistici e architettonici, come grazie alle misure di welfare il complesso sistema di relazioni industriali possa dare ordine e forma ad un territorio e ad una intera comunità, collocandosi oltre gli stretti confini fisici della singola fabbrica. Quasi che ogni esempio di welfare aziendale acquisti il suo vero senso all'interno di un disegno armonico e di una rete di relazioni tra processi produttivi e processi sociali più ampia e inclusiva. Una immagine antica e non senza contraddizioni figlia di una impresa che, più di tutto, voleva dare forma a una idea di lavoro in grado di eliminare il conflitto sociale. Una rappresentazione che ci ricorda come il welfare occupazionale e aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali per tenere assieme le diverse componenti in un ordine sostenibile e duraturo. Siamo dunque oltre il puro vantaggio fiscale, che tanta importanza pare avere oggi nelle politiche di welfare aziendale, per abbracciare una visione moderna di impresa in grado di unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato. Così già ai tempi della prima Rivoluzione Industriale, e allo stesso modo oggi all'epoca dell'Industria 4.0. Abbiamo, insomma, scelto una immagine che possa raccontare visivamente le vere logiche del welfare aziendale, in termini di benessere collettivo e crescita economica, come antitesi a logiche di relazioni industriali di stampo prettamente conflittuale. Il Rapporto ha infatti come obiettivo quello di contribuire a una visione di sistema del welfare aziendale oltre al semplice perimetro della fabbrica per abbracciare le dinamiche interne e più profonde dei diversi sistemi di relazioni industriali a livello di settore produttivo, azienda e territorio che sono ora chiamati a un profondo rinnovamento che non può che essere innanzitutto un cambio di paradigma sociale e culturale.*

# WELFARE *for* PEOPLE

*Primo rapporto su*

## IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

***Welfare for People***

***Primo rapporto su  
IL WELFARE OCCUPAZIONALE  
E AZIENDALE IN ITALIA***

A cura di Michele Tiraboschi

*Responsabile scientifico del rapporto promosso da UBI Welfare e dalla  
Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*

@ 2018 ADAPT University Press

ISBN 978-88-98652-94-5

*[www.welfare4people.it](http://www.welfare4people.it)*

**ADAPT** ([www.adapt.it](http://www.adapt.it))

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di “fare Università” costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

**Osservatorio UBI Welfare** ([www.ubibanca.com/welfare](http://www.ubibanca.com/welfare))

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L’osservatorio è un *hub* nazionale per l’analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell’ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l’ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Aderiscono all’Osservatorio UBI Welfare:

*Associazione Chimica Farmaceutica Lombarda fra Titolari di Farmacia*  
*Confartigianato Varese*  
*Confindustria Marche (Ancona-Pesaro-Urbino)*  
*Confindustria Bari, Barletta, Andria, Trani*  
*Confindustria Bergamo*  
*Confindustria Cuneo*  
*Confindustria Pavia*

### **Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:**

Giada Benincasa	<i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i>
Silvia Fernández Martínez	<i>ADAPT researcher</i>
Maria Sole Ferrieri Caputi	<i>ADAPT junior fellow</i>
Emmanuele Massagli	<i>ADAPT senior researcher</i>
Antonella Mauro	<i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i>
Marco Menegotto	<i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i>
Francesco Seghezzi	<i>ADAPT senior researcher</i>
Silvia Spattini	<i>ADAPT senior researcher</i>
Michele Tiraboschi	<i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – Coordinatore scientifico di ADAPT</i>
Paolo Tomassetti	<i>ADAPT senior researcher</i>
Luca Vozella	<i>Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT – Università degli Studi di Bergamo</i>



*L'auspicio di essere letti, in uno con l'ambizione di fornire un contributo utile allo sviluppo ordinato del welfare aziendale/occupazionale, ci ha suggerito di evitare di scrivere un dotto volume scientifico inaccessibile, come tale, ai più. Lo sforzo è stato piuttosto quello di sviluppare un ragionamento sufficientemente articolato ma agile nell'impianto e semplice nella forma comunicativa.*

*Le idee, le considerazioni e le proposte di lettura del welfare aziendale e occupazionale che vengono avanzate nel Rapporto (contenute nella parte I) sono, in ogni caso, sostenute da un robusto apparato analitico posto in allegato al Rapporto (parte II) e messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento tecnico e specialistico.*

*Tratto originale del Rapporto è indubbiamente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati «fareContrattazione» realizzata dal centro studi ADAPT, che contiene, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata, oltre 2.000 tra contratti aziendali e territoriali. Per questa prima edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore metalmeccanico. Rispetto al welfare territoriale e di comunità si è invece fatto riferimento al caso Bergamo che ha consentito di analizzare due documenti dotati di particolare tasso di innovazione per il nostro sistema di relazioni industriali e non solo: le linee guida di Confindustria Bergamo sul welfare aziendale del 30 giugno 2017 e l'intesa tra Confimi – Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil Bergamo per la manifattura metalmeccanica e l'installazione di impianti del 18 dicembre 2017.*

*Chiude la parte tecnica di supporto analitico al Rapporto una rassegna ragionata della oramai vasta letteratura di riferimento che ci è parsa utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale e fornirne una prima rappresentazione attendibile.*

*Il presente Rapporto è, allo stato, una prima e parziale proposta interpretativa che verrà sottoposta a ulteriori valutazioni ed approfondimenti nei prossimi mesi, in vista della redazione del secondo Rapporto di monitoraggio, che verrà costruito in modalità open access e il più possibile condivisa con le parti sociali e gli attori del sistema di relazioni industriali attraverso i lavo-*

*ri che avvieremo e alimenteremo, giorno dopo giorno, sul sito internet [www.welfare4people.it](http://www.welfare4people.it) e che ci consentiranno, tra le altre cose e quale esercizio collettivo di open innovation, di verificare il lavoro sin qui fatto con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «fareContrattazione».*



---

## INDICE-SOMMARIO

<i>Abstract</i> .....	XV
<i>Executive summary</i> .....	XIX

### INTRODUZIONE AL RAPPORTO

<i>UBI Welfare: un progetto di comunità e territorio per la sostenibilità del lavoro e della impresa</i> di Letizia Moratti.....	3
<i>Le ragioni di un (nuovo) rapporto sul welfare occupazionale in Italia</i> di Michele Tiraboschi.....	9

### Parte I RAPPORTO

1. Welfare aziendale/occupazionale e (nuova) grande trasformazione del lavoro: una prospettiva di relazioni industriali.....	17
2. Una (proposta di) mappatura e rappresentazione del welfare aziendale e occupazionale in Italia .....	41
3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico: prime evidenze.....	57

Parte II  
**APPROFONDIMENTI TECNICI**

(A) Il quadro normativo di riferimento.....	77
(B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia: quantificazione del fenomeno .....	87
(C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2017): una mappatura di sistema .....	125
(D) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo .....	197
(E) Literature review sul welfare aziendale e occupazionale....	211
 <i>Elenco dei grafici e delle tabelle .....</i>	 241
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati .....</i>	243
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati .....</i>	249
<i>Elenco dei contratti aziendali citati .....</i>	253
<i>Glossario del welfare occupazionale.....</i>	263
<i>Bibliografia .....</i>	275

---

## Abstract

Il *Primo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dalla Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT e dall'*Osservatorio UBI Welfare* di UBI Banca, rappresenta l'avvio di una attività continuativa di analisi e monitoraggio sul tema che verrà documentata e sviluppata sul sito *www.welfare4people.it* e che sfocerà nella produzione di rapporti annuali di monitoraggio.

### Obiettivi

Il Rapporto ha l'obiettivo di analizzare la recente evoluzione del welfare occupazionale e aziendale in Italia alla luce della trasformazione economica, tecnologica e demografica e nell'ottica delle relazioni industriali. Intende, pertanto, sviluppare strumenti di lettura di tale fenomeno, proponendo una interpretazione del suo sviluppo alternativa a quella dominante, un quadro di riferimento concettuale e definitorio, oltre ad una mappatura capace di contestualizzare le diverse prestazioni di welfare aziendale dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali grazie all'analisi della contrattazione collettiva.

### Metodologia

La ricerca si è svolta mediante l'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro che si sono occupati del tema e di una banca dati contenente oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello (presenti nella banca dati «fare-Contrattazione»), sia aziendali che territoriali, in una prospettiva di relazioni industriali che consente di ricondurre a sistema

una pluralità di frammenti di welfare. In riferimento alla contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare si è poi proceduto ad un approfondimento del settore metalmeccanico, analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali i sei CCNL più importanti, nonché 89 accordi aziendali che rientrano nel campo di applicazione del CCNL Federmeccanica Assisital.

Parallelamente, l'analisi della **principale letteratura** sul tema ha consentito di sviluppare una rassegna ragionata utile, anche in termini definitivi e concettuali, a ricostruire e reinterpretare il fenomeno del welfare occupazionale e aziendale.

### **Principali risultati**

La mappatura del fenomeno ha portato a costruire una prima **classificazione delle misure di welfare per tipo di prestazione**, ossia: previdenza complementare, assistenza sanitaria, assistenza ai familiari e cura, assicurazioni, educazione/istruzione, attività ricreative/tempo libero, buoni acquisto, mensa e buoni pasto, trasporto collettivo, beni di uso promiscuo, formazione, flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro.

Successivamente, si è definita una **distinzione chiara dei concetti di welfare occupazionale**, come prestazioni erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che li lega, e **welfare aziendale**, come misure che se consapevolmente adottate incidono sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa, con una conseguente **classificazione delle tipologie di prestazioni** identificando quali si avvicinano di più all'uno o all'altro concetto.

Sulla base di queste **classificazioni**, è stata poi sviluppata una **mappatura del welfare in termini di sistemi di relazioni industriali** di riferimento avviando una prima ricostruzione delle dinamiche e delle logiche del welfare aziendale nel **setto- re metalmeccanico**, alla luce di una analisi integrata tra contrattazione di primo e contrattazione di secondo livello.

L'analisi del fenomeno ha consentito di avanzare una **nuova ipotesi interpretativa dello sviluppo del welfare aziendale**: non una risposta all'arretramento del welfare pubblico, ma come **processo spontaneo** di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali **alle profonde trasformazioni del mondo del lavoro**, causa e non conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico.

L'idea emergente, quindi, è che **il welfare occupazionale e il welfare aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali in grado di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale intrinseco a tali trasformazioni e unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato.**

In questa ottica, è stata predisposta una **strumentazione operativa per orientare operatori e imprese verso le dinamiche positive di welfare aziendale** guidate non solo da logiche di riduzione del costo del lavoro o di responsabilità sociale d'impresa. Si sono, inoltre, **precisate linee operative per gli attori delle relazioni industriali utili e ricondurre a sistema le eterogenee e frammentate esperienze di welfare aziendale** sin qui sperimentate grazie alla leva fiscale che ha rilanciato il fenomeno.

### **Principali impatti sociali**

La **dimensione aziendale** appare sicuramente un confine limitato per un fenomeno che, se inquadrato in un sistema di relazioni industriali di territorio, può creare effetti moltiplicativi diffusi. Guardando a un orizzonte di **filiera e territorio** anche il welfare aziendale può fungere da leva per lo **sviluppo locale**.

È cruciale tenere insieme la dimensione produttiva/occupazionale con quella comunitaria/sociale per sostenere e mettere a valore le risorse e le potenzialità del **territorio di riferimen-**

to, inteso non tanto in senso geografico ma come **luogo d'interazione tra diversi attori**, anche innovativi. In questo senso la **finanza sociale** può rappresentare una delle risposte con cui dare forma a nuove logiche relazionali e d'investimento privato che potrebbero fornire un rilevante contributo nella costruzione di sistemi di welfare territoriali.

---

## Executive summary

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del *welfare state* italiano sono da tempo noti e dibattuti. E a ben vedere oggi si tende a parlare del sistema di welfare italiano concentrandosi soprattutto sulla sua insostenibilità di fronte a nuove sfide demografiche, economiche e sociali. Proprio in questo dibattito, vivo già dagli anni Ottanta ma reso ancor più attuale dalla “Grande Recessione” iniziata nel 2007 e ancor oggi solo in parte superata, ha preso spazio la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e, infine, anche operatori, verso **forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria** denominate in modo vario e spesso confuso. E sempre in questa prospettiva è stata collocata, ancora più di recente, l’esplosione del c.d. **welfare aziendale**. La tesi dominante che si è presto affermata viene così narrata: il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche sostituito – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nell’impresa uno dei terreni di maggiore espansione. Da qui **il crescente interesse per il tema del welfare aziendale e lo sforzo di delineare i confini di un territorio in rapida evoluzione e ancora tutto da esplorare**.

Nella stessa ottica poi si collocano anche le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale da parte di queste nuove esperienze all’idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo *status* di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale, o comunque le preoccupazioni di una dispersione di risorse (pubbliche e private) che resterebbero inevitabilmente prive di un quadro unitario di riferimento e, con ciò, di linee di azione capaci di intervenire, per correggerli, sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale.



Preoccupazioni peraltro ampiamente comprensibili in un Paese come il nostro, caratterizzato non solo da consistenti **divari geografici e territoriali**, ma anche da condizioni alquanto differenziate di accesso a servizi o prestazioni di welfare privato.

Ma quella che vede il welfare aziendale come diretta conseguenza dell'arretramento del welfare pubblico non è l'unica interpretazione. Da questa constatazione e dal tentativo di costruire una nuova descrizione e un nuovo inquadramento del fenomeno nasce il presente *Rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dalla Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT e dall'*Osservatorio UBI Welfare* di UBI Banca. L'obiettivo è quello di analizzare il welfare aziendale partendo non da teorie astratte ma dalle pratiche concrete già messe in atto dalle imprese. Per far questo il Rapporto si basa sulla lettura e l'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro che si sono occupati del tema e di una banca dati contenente oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello, prevalentemente contratti integrativi aziendali, di carattere non gestionale, a cui si aggiungono i più significativi accordi territoriali ordinati per settore merceologico. Di seguito si possono trovare i principali risultati dell'analisi, che contribuiscono a costruire un nuovo modo di leggere il welfare aziendale.

## **1. Il welfare aziendale e occupazionale nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro**

L'analisi dei contratti e delle esperienze di welfare già messe in atto dalle imprese e dagli attori delle relazioni industriali permette di avanzare una interpretazione complessiva del fenomeno in discontinuità con quanto sin qui affermato dagli studi e dagli esperti.

Infatti **ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione**, si è diffusa una ricca trama di prestazioni che si collocano senza dubbio oltre la mera funzione redistributiva propria del welfare tradizionale **assumendo una esplicita e consapevole funzione economica** e sociale che risponde al-

le logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro, caratterizzati da una profonda trasformazione che richiede nuovi strumenti. Queste esperienze, sebbene osservate negli ultimi dieci anni, si inseriscono in una tradizione italiana, si pensi all'esperienza del villaggio operaio di Crespi d'Adda, che ha saputo conciliare esigenze sociali della comunità e dei lavoratori e nuove esigenze della produzione. **È possibile quindi sostenere che la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non è una risposta ad un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti. Si tratta invece di un innovativo processo spontaneo di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del Legislatore – alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro e che sono la causa più profonda, e non la semplice conseguenza, della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico, che risulta ancora oggi incentrato proprio su questo paradigma industrialista. Il welfare occupazionale e il welfare aziendale sono, infatti, elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali per tenere assieme le diverse componenti in un ordine sostenibile e duraturo. Siamo dunque oltre il puro vantaggio fiscale, che tanta importanza pare avere oggi nelle politiche di welfare aziendale, per abbracciare una visione moderna di impresa in grado di unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato.**

Alla luce di questo **emerge quindi come sia oggi necessario il complessivo ripensamento, tramite la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative, i percorsi professionali e di carriera, gli obiettivi d'impresa, la partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle nuove forme di tutela del lavoro che cambia. Il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione ha subito negli ultimi anni, in Italia e non solo, una profonda evoluzione in termini di adattamento al processo**

di trasformazione del lavoro e della stessa idea di impresa determinato da radicali cambiamenti tecnologici e demografici. **È testimonianza di questa evoluzione la più recente contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico.** A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, le parti firmatarie del contratto collettivo Federmeccanica-Assistal hanno concordato, infatti, l'erogazione ai lavoratori di «strumenti di welfare» per importi predeterminati.

Inoltre, con soluzioni operative che paiono maggiormente in linea con i cambiamenti economici, sociali e demografici in atto, **si colloca anche la più recente riflessione sulle prime esperienze di finanza sociale.** Questa si configura come uno strumento in grado di attivare risorse private a sostegno di specifici progetti d'impatto sociale operando attraverso un mix tra filantropia e investimento finanziario.

## **2. Una (proposta di) mappatura e rappresentazione del welfare aziendale e occupazionale in Italia**

Il Rapporto **tenta, innanzitutto, di fornire una definizione generale di welfare.** Benché non esista una precisa definizione normativa di welfare, vero è, però, che **nella nostra Carta costituzionale, il welfare trova fondamento e riconoscimento nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro** (parte I, titolo III, Cost.) rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Utilizzando questo preciso riferimento normativo, **è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.**

**Con riferimento a questa definizione di welfare, il Rappor-**

to sviluppa una prima “misurazione” della maggiore o minore vicinanza (o anche distanza) da tale idea di welfare di ogni prestazione, misura o servizio erogabile ai lavoratori. Per fare ciò è stato sviluppato un criterio che trova i suoi punti di riferimento nell’art. 38 Cost. e, più in generale, nel titolo III della parte I Cost., riservato ai *Rapporti economici*. Per graduare la misurazione, supportano gli ambiti citati nel titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali*, integrati dal principio contenuto dall’art. 100 del TUIR che individua come misure con “utilità sociale” quelle con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente elencate, è possibile sviluppare una classificazione “tipologica” rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare qui proposto. La tabella 1 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie delle diverse prestazioni mappate.

Poiché l’obiettivo è stato quello di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, è necessario guardare alle prestazioni di welfare in questa ottica e **interrogarsi sulla funzione della erogazione di ogni tipologia di prestazione, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale**. È possibile individuare prestazioni che hanno una funzione sociale e/o redistributiva e concessiva e che sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia da altre prestazioni che hanno invece una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall’altro lato, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto necessariamente riguardano il lavoratore in quanto parte dello scambio.

**Tabella 1** – *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*

NON riconducibili a finalità sociale <i>ex art. 100 TUIR</i>			Riconducibili a finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) <i>ex art. 100 TUIR</i>			
Destinati al singolo lavoratore	Destinati al singolo lavoratore con funzione “concessiva”	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto alla loro “vita quotidiana”	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.	Riconducibili all’art. 38 Cost.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• concessione di alloggio</li> <li>• beni uso promiscuo</li> <li>• azioni</li> <li>• prestiti a tasso agevolato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buoni acquisto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mensa e buoni pasto</li> <li>• trasporto collettivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attività ricreative/tempo libero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assistenza ai familiari e cura</li> <li>• educazione/istruzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formazione del lavoratore</li> <li>• flessibilità organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• previdenza complementare</li> <li>• assistenza sanitaria</li> <li>• assicurazioni</li> </ul>

Oltre alla prima definizione il Rapporto avanza poi una ulteriore distinzione tra il concetto di **welfare occupazionale**, con il quale si indica **l’insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri**, e quello di **welfare aziendale** in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull’assetto organizzativo e produttivo di impresa. Sulla base di questa distinzione rimangono nell’ambito del **welfare occupazionale** le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o socia-

le, comunque “passive” o “neutrali” nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Si riconducono invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

Anche all’origine di questa **classificazione “funzionale”** rispetto alle categorie del welfare occupazionale e del welfare aziendale viene adottata come riferimento normativo la suddivisione tra il titolo II, relativo ai *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell’istruzione ed educazione), e il titolo III, rubricato *Rapporti economici*. Utilizzando tale riferimento, unitamente alla idea della funzione redistributiva-concessiva e sociale, da un lato, ed economica-produttivistica, dall’altro, **si sono considerate allora come *welfare aziendale* in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei rapporti economici e tali da incidere sul processo organizzativo/produttivo aziendale, da distinguersi dalle prestazioni relative ad ambiti che la stessa Costituzione individua come *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell’istruzione ed educazione), oltre a quelli che sono erogati con una funzione redistributiva-concessiva.**

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 2.

L’integrazione della classificazione e della misurazione tipologica e funzionale proposte nel Rapporto può essere sintetizzata in una **rappresentazione grafica** (grafico 1) **dove l’asse orizzontale indica la misurazione del concetto di welfare.** Le prestazioni classificate più prossime al concetto di welfare si trovano alla destra dell’asse verticale, quelle più lontane alla

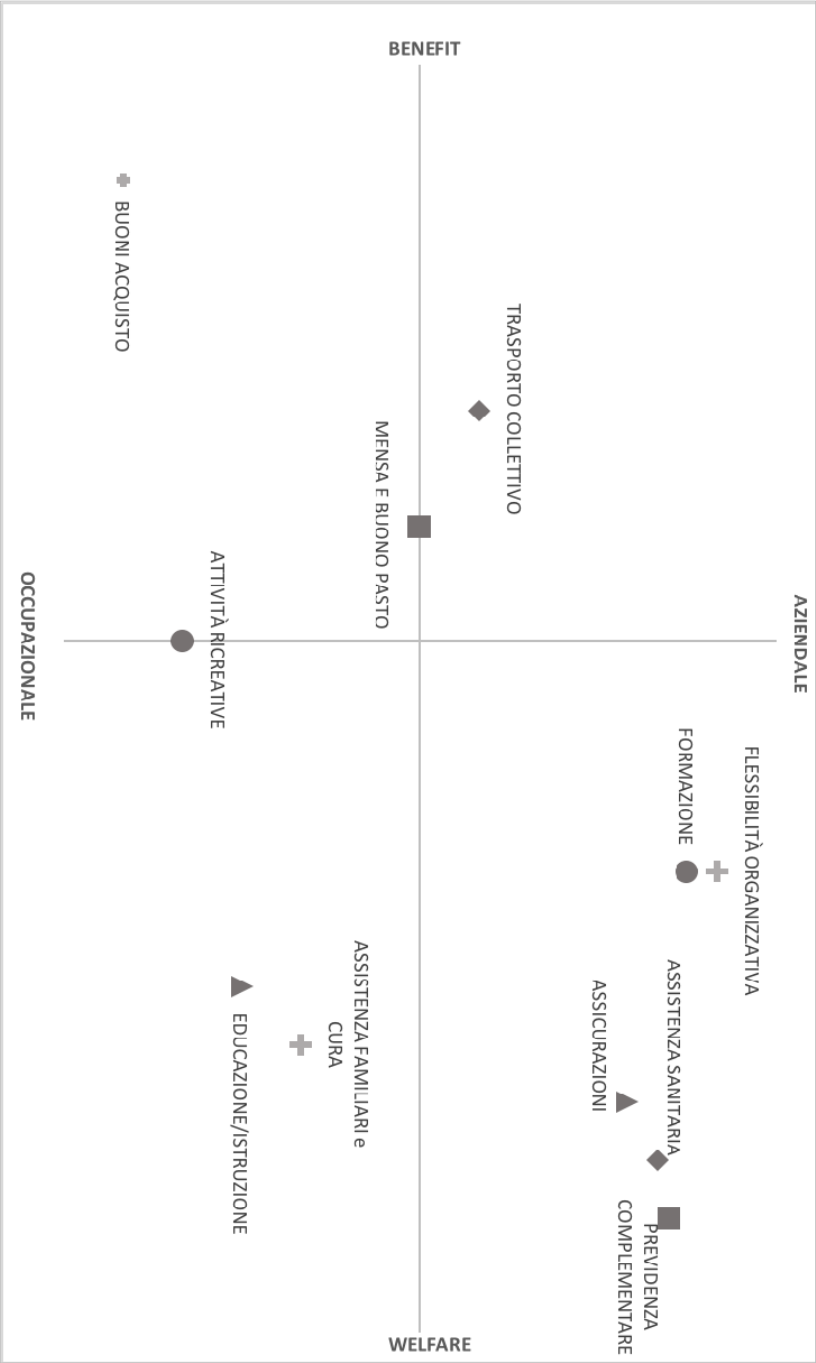
sinistra. L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito aziendale (in basso) ossia di prestazioni e servizi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale ad un ambito più ampio e generale, in senso lato occupazionale (in alto), di prestazioni e servizi con funzione redistributiva-concessiva e sociale.

**Tabella 2** – *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*

WELFARE OCCUPAZIONALE		NON riconducibili né al titolo II Cost. ( <i>Rapporti etico-sociali</i> ), né al titolo III Cost. ( <i>Rapporti economici</i> )	buoni acquisto
		<b>Funzione redistributiva-concessiva</b>	attività ricreative
		Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i>	assistenza familiari e cura
		<b>Funzione sociale</b>	educazione/istruzione
	<b>Welfare aziendale in senso stretto</b>	Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i>  <b>Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa</b>	mensa e buoni pasto
			trasporto collettivo
			assicurazioni
			assistenza sanitaria
			previdenza complementare
			formazione
			flessibilità organizzativa



Grafico 1 – Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



### **3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico**

Alla luce della classificazione sviluppata, il Rapporto si concentra poi nella sua applicazione al settore metalmeccanico per verificare la distribuzione di welfare occupazionale ed aziendale alla luce dello specifico sistema di relazioni industriali. Ciò ha consentito, mediante l'analisi della contrattazione collettiva dal 2012 ad oggi di sviluppare **una prima mappatura ragionata delle eterogenee misure di welfare presenti nella contrattazione collettiva di diverso livello.**

**Con riferimento alla contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore metalmeccanico, sono stati analizzati sei CCNL:** il contratto della industria metalmeccanica e della installazione di impianti; il contratto “Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane”; il contratto per le aziende cooperative; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti; il contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti; infine il contratto collettivo (nazionale) specifico di lavoro (CCSL) FCA-CNH.

**Tra questi il più diffuso è certamente quello dell'industria metalmeccanica, rinnovato nel 2017 proprio grazie a un inedito potenziamento del capitolo dedicato al welfare** (+1.491 euro nel triennio, defiscalizzati e decontribuiti), comprendente: il c.d. “diritto soggettivo alla formazione” di 24 ore per tre anni; la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico del lavoratore e l'aumento di quello pagato dall'impresa; l'ampliamento della assistenza sanitaria integrativa anche a copertura dei famigliari a carico; i *flexible benefits* di importo pari a 100 euro il primo anno (2017), 150 il secondo (2018) e 200 il terzo (2019). Con l'eccezione della particolarissima fattispecie di quest'ultimi, **i contenuti assimilabili al welfare trattati nei contratti nazionali sono principalmente: assistenza sanitaria integrativa; previdenza complementare; educazione e istruzione; formazione continua; conciliazione vita-lavoro.** Si trova qualche di-

sposizione anche in materia di mensa e buoni pasto e di trasporto collettivo. Nulla, invece, a riguardo delle assicurazioni, della assistenza ai familiari, delle attività ricreative e, come anticipato, con l'eccezione dell'industria metalmeccanica, dei buoni acquisto.

Dall'analisi svolta i **contratti collettivi nazionali di lavoro paiono soltanto all'inizio nella esplorazione degli spazi aperti dal welfare aziendale**. In effetti, sotto il profilo prettamente giuridico, solo dal 1° gennaio 2017 (con norma interpretativa contenuta in legge di stabilità) è stato permesso alla contrattazione nazionale di occuparsi dei contenuti più innovativi del secondo comma dell'art. 51 del TUIR. **È quindi presumibile che si osserverà una maggiore trattazione del tema mano a mano che verranno sottoscritti i nuovi contratti.**

Lo stesso grado di evoluzione e maturità in merito al tema si riscontra anche nell'analisi della contrattazione aziendale. A riguardo sono stati analizzati 89 accordi aziendali e 1 territoriale che si riferiscono all'industria metalmeccanica (CCNL Federmeccanica); 6 accordi territoriali e 1 aziendale relativi alla meccanica artigiana; 1 accordo territoriale nell'ambito della piccola e media impresa del sistema Confimi (Bergamo).

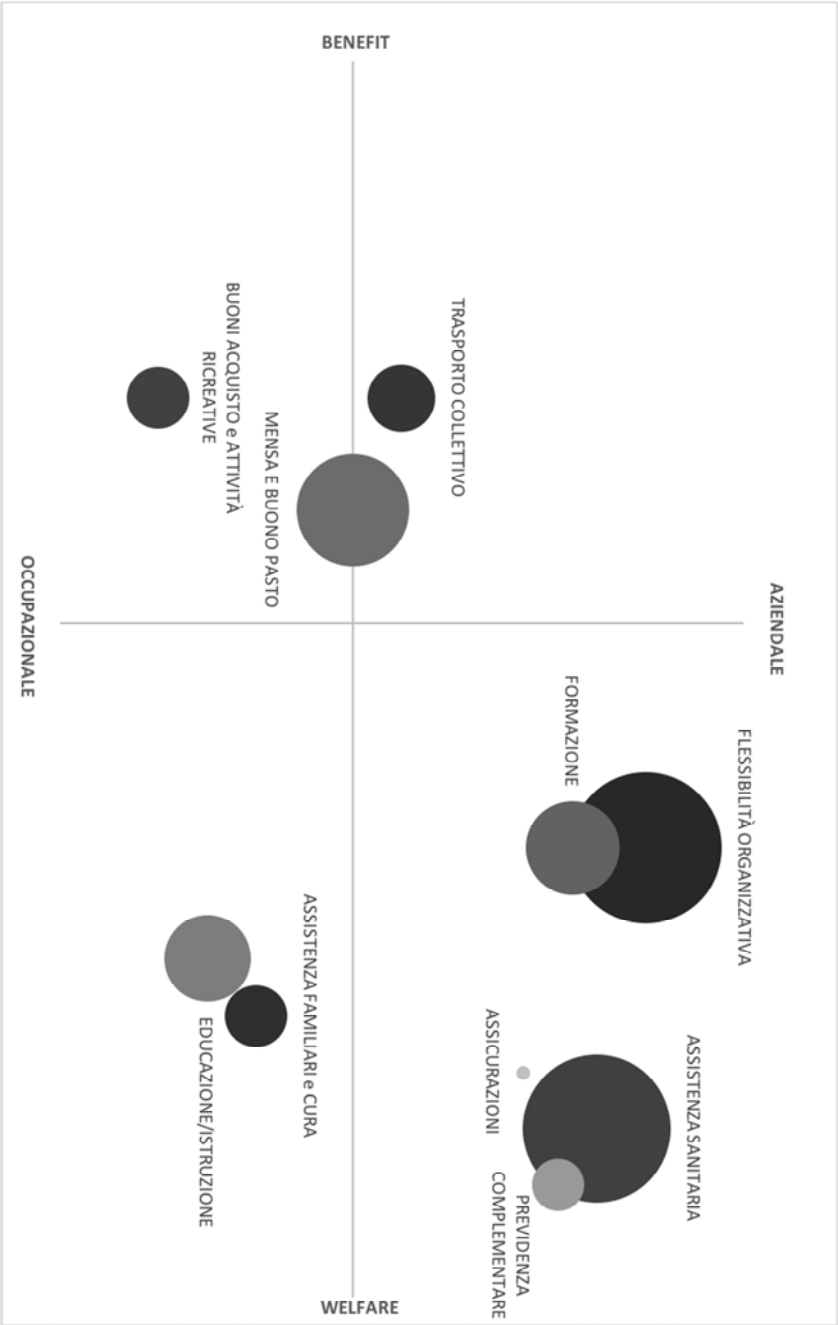
Dall'analisi (tabella 3) emerge come, **nella metalmeccanica industriale, la contrattazione aziendale in materia di welfare è, per la maggior parte, ancora costruita attorno ai capitoli tradizionalmente più diffusi: soluzioni per la conciliazione (59%), assistenza sanitaria (57%), mensa e buoni pasto (44%).** I tanto discussi servizi ricreativi sono trattati solo nel 22% del campione analizzato; le assicurazioni addirittura solo nel 5%. Si tratta per lo più di un welfare aziendale anche se concentrato su misure relative alla conciliazione e a soluzioni di flessibilità organizzativa.

**Tabella 3** – *I contenuti del welfare in azienda nel settore metalmeccanico*

Soluzioni per la conciliazione	59%
Assistenza sanitaria	57%
Mensa e buoni pasto	44%
Formazione continua	36%
Educazione e istruzione	34%
Trasporto e mobilità	26%
Soluzioni per la famiglia	24%
Servizi ricreativi	22%
Previdenza	20%
Assicurazioni	5%

Ad oggi, quindi, **il welfare di secondo livello non risulta in prevalenza ispirato dalle novità fiscali approvate dal 2015 al 2017, bensì orientato da una definizione primordiale di utilità sociale, presente già nella prima versione del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR) (risalente al 1986),** come emerge dalla rappresentazione grafica seguente:

**Grafico 2** – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria)



**Resta però innegabile la constatazione che il welfare aziendale sta conoscendo una fortissima diffusione, indubbiamente resa possibile anche dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni. Tali innovazioni hanno avuto il merito di incoraggiare uno dei fenomeni maggiormente sintomatici nel cambiamento della natura del rapporto di lavoro in atto nella Quarta Rivoluzione industriale, ossia l'inserimento degli strumenti di welfare nello scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. È in questa rilevantissima trasformazione, sospinta dalle innovazioni tecnologiche, dai mutamenti demografici e dalla globalizzazione economica, che vanno ricercate le radici profonde del successo del secondo comma dell'art. 51 del TUIR.**

**Un ulteriore profilo di criticità emerso dalla lettura dei contratti aziendali nel settore metalmeccanico è quello della coerenza tra i diversi livelli di contrattazione, in particolare nell'ambito della assistenza sanitaria integrativa, ma, in minore misura, anche nei capitoli dedicati alla formazione continua, alla educazione e istruzione e alla conciliazione tra vita professionale e vita privata. Ad una prima ricognizione risultano effettivamente delle sovrapposizioni tra le prestazioni individuate che hanno la logica conseguenza di indebolire i piani aziendali, che così disperdono risorse nel riconoscere ai dipendenti servizi che già sarebbero loro pagati dal fondo contrattuale. Da ultimo, sempre riguardo al mancato dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse all'"esterno", non è quasi mai operato dalla azienda stessa o dalle controparti sindacali un approfondimento sulla offerta di welfare presente sul territorio.**

**Nell'ambito invece della contrattazione territoriale nella metalmeccanica artigiana, la materia del welfare appare maggiormente limitata come emerge da questa tabella riassuntiva:**

**Tabella 4** – *I contenuti del welfare nella metalmeccanica artigiana (secondo livello, territoriale e aziendale)*

Soluzioni per la conciliazione	57%
Assistenza sanitaria	43%
Soluzioni per la famiglia	43%
Mensa e buoni pasto	29%
Previdenza	17%
Formazione continua	14%
Assicurazioni	14%
Educazione e istruzione	0%
Servizi ricreativi	0%
Trasporto collettivo	0%

**Si tratta di una contrattazione ancor più sociale di quella diffusa nel settore metalmeccanico industriale**, con il quale comunque condivide in larga parte la distribuzione percentuale delle materie contrattate, **se si eccettua la maggiore rilevanza, in questo caso, delle soluzioni per la famiglia, concretizzata soprattutto nella previsione di congedi e permessi aggiuntivi rispetto a quelli fissati nella contrattazione collettiva nazionale. Le soluzioni più innovative nel contesto artigiano non sono da ricercarsi a livello aziendale, bensì nella contrattazione regionale e, nello specifico, nei compiti assegnati agli enti bilaterali che erogano servizi di welfare.**

#### **4. Impatti sociali di territorio**

Alla luce della ricostruzione delle esperienze di welfare aziendale, condotta sulla base dell'analisi della contrattazione collettiva, emergono alcune considerazioni conclusive relative agli impatti sociali sui territori. Infatti alla necessità di approccio integrato verticale tra misure di welfare a livello aziendale e livello di settore, richiamata in questo Rapporto, se ne suggerisce un'altra, più orizzontale, che comprende la **dimensione**



**territoriale.** È su questo livello che potenzialmente il welfare aziendale e il welfare occupazionale di filiera possono generare **effetti moltiplicativi** maggiormente diffusi, quali: tenere insieme la dimensione produttiva/occupazionale con quella comunitaria/sociale per sostenere e mettere a valore le risorse e le potenzialità del **territorio di riferimento, inteso non tanto in senso geografico ma come luogo d'interazione tra diversi attori, anche innovativi.** Il territorio diventa uno spazio di pianificazione in cui le parti sociali hanno un ruolo da protagonisti: possono fungere da leva per lo **sviluppo locale inteso come sviluppo dei “luoghi di vita”** in un'accezione che non si limita a considerare solo l'ambiente produttivo ma il contesto sociale complessivo in cui l'iniziativa economica riesce a crescere grazie alle risorse, *in primis* umane, presenti; nonché modificare il **rapporto di scambio tra sistema delle imprese e territorio** verso una maggiore sinergia che accresca logiche cooperative, visioni condivise e opportunità di reciproco sviluppo.

Aprire l'orizzonte a strumenti innovativi quali la finanza sociale come una delle risposte con cui dare forma a nuove logiche d'investimento privato che valutino come positivo un ritorno che non è solo quello economico ma anche d'impatto sociale. **È in tal senso che la finanza sociale,** lungi dal rappresentare una “semplice” pratica di responsabilità sociale, **potrebbe fornire,** come accaduto con riferimento ai c.d. *social bonds* e *social impact bonds*, **un rilevante contributo nella costruzione di sistemi di welfare territoriali** che ripropongano dentro un contesto più ampio di comunità i ragionamenti affrontati in questo Rapporto su produttività, scambio e retribuzione in un quadro sistemico-territoriale coordinato dalle parti sociali che preveda la partecipazione di nuovi attori privati e il monitoraggio dell'attore pubblico.